

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NO BRASIL

Mariana Leite Maia da Silva

RESUMO

O setor bancário sofre crescente modificação no que tange aos seus canais de vendas e comunicação com os clientes. O atendimento, que era feito através de interações entre clientes e funcionários, vem sendo substituídos por interações entre máquinas e funcionários. Ao mesmo tempo, essas mudanças diminuem as possibilidades de interação cliente-funcionário, ponto essencial para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, e dão condições para a prestação de serviços antes não oferecidos à maior parte dos clientes, que agora tem acesso a esses serviços devido à automação e às novas estratégias multi-segmentos dos bancos.

Este trabalho foi apresentado como projeto de monografia para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Palavras-chave: qualidade esperada - qualidade experimentada - atendimento a clientes - serviços bancários - fidelização - marketing de relacionamento.

Mariana Leite Maia da Silva

Graduanda do curso de Administração de Empresas da UNILASALLE-RJ. E-mail:
mariana.maia@citi.com

1. O Problema

A concorrência do setor bancário no Brasil tem se mostrado cada vez mais acirrada e se intensificando com a chegada de bancos internacionais, exigindo das instituições uma busca contínua por inovações mercadológicas e melhoria no atendimento, visando à máxima satisfação e retenção dos clientes.

A estabilização da economia acarretou diretamente em perdas para as organizações financeiras, ocasionando uma brusca redução de suas despesas e de seus quadros de funcionários. Resultando muitas vezes em filas e na intensificação do auto-atendimento, substituindo cada vez mais o atendimento direto com o cliente pelo atendimento informatizando.

A utilização intensiva de tecnologia pelos bancos trouxe benefícios não só para as instituições bancárias com a redução de custos, novos negócios, o crescimento do número de operações, ganhos de escala, fundamental para as estratégias dos bancos, pois permitem gerir maior volume de recursos, redução de custos operacionais, além de amortizar os investimentos e novos serviços, como cartão magnético, internet *banking*, caixas eletrônicos, débito automático de contas, centrais de atendimento, correspondentes bancários (parceria entre comércio e bancos), mas também agregou benefícios para os clientes como economia de tempo, redução da necessidade freqüente de ir até as agências, maior flexibilidade de horário para fazerem suas operações.

Porém, em um mercado de muita similaridade de produtos e serviços, não basta apenas disponibilizá-los. Tem-se que apresentar um diferencial em relação às outras instituições

através da qualidade dos serviços prestados, seja pelos funcionários das centrais de atendimento, pelos atendentes das agências e, principalmente pelos gerentes de negócios dos bancos, visto que são considerados o fator chave de sucesso das instituições. Não só pelas vendas efetuadas, pela conquista de novos clientes, como também para a manutenção e fidelização dos atuais.

Com o avanço acelerado da tecnologia e a volatilidade das necessidades humanas, passa a ser mais complicado satisfazer todos os clientes. Hoje em dia, eles são mais inteligentes, mais exigentes, admitem cada vez menos erros e falhas e são abordados por um número maior de concorrentes, onde o “know how” não é mais sigiloso, e que apresentam ofertas iguais ou melhores. Sendo assim, as empresas precisam valorizar o que as diferenciam no mercado atual: o atendimento e as pessoas.

Segundo GARVIN (1984 e 1987), quando o cliente analisa a qualidade de uma instituição, ele geralmente foca a capacidade da empresa no fornecimento de solução para suas necessidades (implícitas ou explícitas) de forma transparente, eficaz e ética. Essa qualidade é medida pela diferença entre a qualidade esperada pelos clientes e a qualidade experimentada pelos mesmos, e para determinar o nível dessa qualidade, o cliente analisa as dez dimensões mais relevantes:

- Confiabilidade □ envolve a coerência no desempenho do serviço bem como a sua constância;
- Rapidez de resposta □ diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço;
- Competência □ significa que os empregados devem possuir as habilidades e o conhecimento necessários;

- Acesso ▫ envolve facilidade de abordagem e de contato;
- Cortesia ▫ envolve as boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos empregados envolvidos na prestação do serviço.
- Comunicação ▫ significa manter os clientes informados, em linguagem que possam compreender, bem como ouvir os clientes: tanto suas necessidades quanto suas reclamações;
- Credibilidade ▫ refere-se à confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
- Segurança ▫ significa que o serviço está livre de perigos, riscos ou dúvidas;
- Compreender o cliente ▫ envolve fazer um esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara, podendo satisfazê-las;
- Tangíveis ▫ incluem evidências físicas dos serviços.

Portanto, o grande desafio do setor bancário não é apenas atrair clientes, mas conquistá-los e estabelecer uma relação de fidelidade com eles. E essa fidelidade do cliente, de acordo com GRIFFIN (2001), está relacionada ao seu comportamento de compra de produtos e/ou serviços. Um cliente fiel repete suas compras regularmente, compra diferentes linhas de produtos e serviços, demonstra ser imune à pressão da concorrência, recomenda a empresa e seus produtos e serviços a outras pessoas e, pode tolerar uma falha ocasional devido à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom.

Diante deste panorama, torna-se visível a importância do Marketing de Relacionamento para vencer a concorrência no

setor bancário. Atualmente o cliente tem exigido alta qualidade dos produtos, variedade, preços satisfatórios, produtos personalizados, facilidade e agilidade no atendimento e atenção pessoal.

Nos últimos anos, os bancos de varejo adotaram estratégias agressivas de negócios: partiram para aquisições, criaram e consolidaram operações, penetraram em novos nichos de mercado e segmentaram fortemente suas bases de clientes. As estratégias de Marketing das instituições bancárias sofreram profundas alterações, visando aumentar as receitas com os novos produtos e serviços, ampliar a escala operacional e melhorar a rentabilidade média por cliente. Porém, a complexidade do novo cenário no setor bancário demanda um modelo de marketing muito mais abrangente e completo. Torna-se fundamental a integração do Marketing Externo (propaganda, marketing direto, pesquisas com clientes), do Marketing Interativo (o relacionamento dos clientes com a instituição por meio de seus diversos canais tais como caixas eletrônicos, atendimento telefônico, internet *banking*) e do Marketing Interno (onde os objetivos dos funcionários estão em perfeita sintonia com os da empresa, a fim de garantir a satisfação do cliente externo.

É importante, portanto, perceber o valor que o cliente atribui aos produtos e serviços e, fazer com que esta seja uma busca constante para as organizações.

Neste sentido pergunta-se: Como os clientes do Citibank no Brasil, em especial os correntistas da agência Niterói, percebem a qualidade dos serviços bancários ofertados pela instituição?

2. A Relevância do Problema:

No mercado atual de administração de bens, a concorrência está mais acirrada do que nunca. Os bancos precisam achar meios de se destacar da concorrência, a fim de obter algum tipo de vantagem competitiva. Não é a tecnologia que o Banco dispõe e oferece a seus clientes que ditará o grau de Qualidade percebida por estes, mas a Qualidade, isto é, a capacidade que a tecnologia disponível tem de agregar valor ao cliente, de tal forma que ele perceba isso como um diferencial entre o seu banco e os bancos concorrentes.

As expectativas do cliente devem ser sempre avaliadas como forma fundamental de busca não só da venda (que trará receita para a instituição), mas também como fator da satisfação que gera a fidelização do mesmo. Já as reclamações do cliente são uma forma de mensurar se os serviços estão sendo bem prestados, como também servem para o desenvolvimento de novos serviços. Esses dois tópicos são variáveis importantes para a satisfação e fidelização dos clientes, o que se constituem no principal objetivo das empresas em busca de uma vantagem competitiva ou mesmo de sobrevivência.

A Qualidade na gestão bancária é algo extremamente importante para os bancos, não só do ponto de vista da organização em si, como do ponto de vista dos acionistas e clientes. Afinal, os clientes e acionistas são o maior patrimônio do banco e, juntamente com os funcionários, constituem o real valor do banco.

Existem três características da qualidade de serviços bancários: o atendimento bancário com qualidade, que se

caracteriza por apresentar agilidade e respostas rápidas às solicitações e necessidades dos clientes; comunicação e informatização, em que a satisfação dos clientes se concretiza através de respostas rápidas, ágeis e seguras para suas exigências, necessidades e problemas; e operações, cuja qualidade se traduz na disponibilidade de produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes, ínfimo nível de erros, baixíssimo nível de burocratização e, principalmente no pessoal qualificado, capaz de resolver problemas e dirimir dúvidas.

A maior preocupação com o relacionamento leva à maior satisfação dos clientes, e, provavelmente à maior fidelização. Mesmo que isso não garanta vantagem competitiva para as empresas. Porém, quando as empresas conseguem aumentar seus ganhos nos mesmos clientes e ainda atraem mais consumidores que possam ser desenvolvidos pra clientes especiais, conseguem criar vantagem competitiva.

As mudanças no ambiente das agências em bancos, com a ampliação do espaço para o auto-atendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, é um claro prenúncio de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos eletrônicos não tem limites. A dinâmica das inovações com novos produtos para o auto-serviço em bancos cresce à medida que novos atributos (*features*) são agregados ao cotidiano do consumidor bancário.

De acordo com a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), o setor bancário é o segmento que tem realizado os maiores investimentos em tecnologia da informação no País. A cada ano que passa os investimentos se intensificam, seja na modernização e ampliação de salas de auto-atendimento, seja em

equipamentos ou em serviços disponibilizados aos clientes, cada vez mais versáteis e agregando novas facilidades.

Como uma forma de atendimento, os bancos têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos: ATM (*automated teller machines* ou caixas automáticos), *homebanking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro do próprio ambiente da agência. Esses serviços automatizados e informatizados, em particular o auto-atendimento, requerem pesados investimentos em tecnologia. Para se ter uma idéia, o setor bancário nacional investiu nos últimos anos R\$ 2,2 bilhões ou cerca de US\$ 1,1 bilhão em informática e telecomunicações (FEBRABAN).

No segmento bancário, a crescente transferência do atendimento tradicional para o auto-serviço, como estratégia de atuação dos bancos, requer um entendimento da aceitação pelo consumidor de serviços bancários e uma análise de forma sistêmica do preparo deste para acompanhar e assimilar novos produtos e serviços a ele oferecidos.

A substituição por máquinas de atividades que normalmente eram efetuadas por pessoas já gerou e continua gerando polêmicas e discussões. A tecnologia proporciona ganho de tempo e conveniência para o dia-a-dia das pessoas. As reações emocionais dos clientes diante da tecnologia são determinadas principalmente pela inserção desta no seu dia-a-dia, mas a intromissão das máquinas na vida dos cidadãos nem sempre é bem-vinda. A resistência ao uso de ATM e sua tecnologia por alguns consumidores deve-se aos aspectos de inovação ou ao

conceito de que uma máquina não pode substituir um contato humano. Um segmento é composto por clientes que visam à rapidez, estão acostumados com o uso da tecnologia e sentem-se atraídos por ela, não considerando fundamental o contato pessoal com um funcionário. Outro segmento é formado por clientes mais conservadores, que não gostam de inovações, não confiam nelas ou as temem, preferindo um contato pessoal, sendo sensíveis ao tipo de tratamento recebido nas agências.

Se por um lado a tecnologia aplicada à automação bancária traz a conveniência do atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, a praticidade de utilizar o banco em diversos pontos do país fora do expediente bancário, por outro, despersonaliza o atendimento, trazendo à tona fobias, medos e bloqueios em relação a máquinas para uma grande parcela da população. Portanto, é preciso que as empresas que ofertam produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico saibam trabalhar aspectos culturais longamente arraigados nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar as muitas resistências que brotam no processo de adoção destes produtos e serviços.

São grandes as resistências em relação ao auto-atendimento bancário. As pessoas ainda não se sentem confortáveis utilizando os caixas automáticos. Entretanto, o envolvimento e participação do consumidor na utilização dos equipamentos de auto-atendimento estão reduzindo gradativamente essas resistências e bloqueios, abrindo espaço para um relacionamento cliente/banco mais amistoso no futuro, o que deve resultar em maior efetividade do ponto de vista de satisfação das necessidades deste cliente. A expectativa é de que a utilização do auto-atendimento bancário seja incorporada ao

dia-a-dia em razão do valor que o cliente passa a perceber neste tipo de serviço. ✨

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Ilda Maria Paiva. O comportamento de grandes empresas face à automação bancária. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1988.

FEBRABAN. Catálogos FEBRABAN/CIAB. São Paulo: 2002 e 2003.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GOMES, Alessandra Aparecida Calvoso. Operações bancárias via internet (internet banking) no Brasil e suas repercussões. In Revista dos Tribunais, vol. 816, outubro de 2003.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 10ª edição.

Revista FAE, Curitiba, vol.4, nº 1, pág 63-67, jan/abr de 2001.

ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jô. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre, 2003. 2ª edição.